

CAHIER DE RECHERCHE n°2009-13 E1

Etre chercheur dans un pôle de compétitivité : une nouvelle
manière de percevoir sa carrière ?

CULIE Jean-Denis, COLLE Rodolphe

ETRE CHERCHEUR DANS UN POLE DE COMPETITIVITE : UNE NOUVELLE MANIERE DE PERCEVOIR SA CARRIERE ?

Jean-Denis Culié

IAE de Grenoble et CERAG UMR 5820 CNRS

Rodolphe Colle

IAE de Grenoble et CERAG UMR 5820 CNRS

Adresse :

Jean-Denis CULIE

jean-denis.culie@upmf-grenoble.fr

06-32-55-32-67

Résumé :

A l'instar des clusters, la question des carrières a très tôt été soulevée dans le contexte spécifique des pôles de compétitivité. Le travail collaboratif qui en découle associant des personnes venues de différentes organisations est censé favoriser la mobilité entre ces organisations.

L'objet de la présente communication consiste à analyser dans quelle mesure le fait de travailler dans une organisation adhérente à un pôle de compétitivité influence la carrière des chercheurs.

L'étude, qui se place d'un point de vue individuel, utilise comme cadre théorique le modèle des « boundaryless careers ». La notion de portefeuille de compétences individuelles de carrière est ainsi fortement mobilisée.

La communication s'appuie sur une étude qualitative longitudinale menée auprès de chercheurs de Minalogic, pôle de compétitivité mondial de la région grenobloise. Deux séries d'entretiens ont été conduites à environ un an d'intervalle et mettent en évidence le caractère fluctuant de la dynamique des pôles qui ne constituent pas une nouvelle dimension stable dans les perceptions de carrière des chercheurs.

L'analyse des entretiens fait apparaître divers facteurs qui influencent les perceptions des chercheurs dans le contexte des pôles de compétitivité : des facteurs liés à l'activité professionnelle, individuels et organisationnels.

Une typologie est proposée selon deux axes : l'influence perçue du fait de travailler dans une organisation adhérente à un pôle sur le développement de compétences de carrière, et l'influence perçue sur les mobilités physiques.

Mots clés : pôles de compétitivité, carrières, boundaryless career, mobilité, étude longitudinale.

Introduction

« *Les cadres français ont-ils bouleversé leur modèle de carrière ?* » s'interrogeait Cadin en 2006. De nombreux travaux s'en sont fait l'apanage en s'attachant à mettre en évidence un décalage entre le modèle traditionnel de carrière - caractérisé par une relation d'emploi durable et une progression hiérarchique - et les grandes évolutions de l'économie occidentale (Arthur et Rousseau, 1996 ; Hall, 1996 ; Gunz et al., 2000 ; Peiperl et Arthur, 2000 ; Peiperl et Arthur, 2002). Certains auteurs contestent cette affirmation selon laquelle la carrière classique serait en voie de disparition (Falcoz, 2001, p.4).

Qu'en est-il de la carrière des chercheurs qui travaillent dans des organisations adhérentes à un pôle de compétitivité ?

Les pôles de compétitivité ont été créés à l'initiative du gouvernement français, sur le modèle des clusters. L'objectif de ce nouvel outil de politique industrielle est de combiner les ressources dans les territoires afin de développer une capacité d'innovation de niveau mondial. Depuis juillet 2005, soixante-et-onze pôles ont été labellisés, visant à associer, sur une même zone géographique, des entreprises, des centres de recherche et des organismes de formation, « *engagés dans une démarche partenariale destinée à dégager des synergies autour de projets innovants conduits en commun en direction d'un (ou de) marché(s) donné(s)* » (DATAR, 2004).

A l'instar des clusters, la question des carrières a très tôt été soulevée dans le contexte spécifique des pôles de compétitivité. Le travail collaboratif qui en découle associant des personnes venues de différentes organisations va-t-il favoriser la mobilité entre ces organisations membres ? Va-t-il encourager des passerelles entre le secteur public et le secteur privé ? Un nouveau mode de gestion de carrière va-t-il émerger dans les organisations adhérentes à un pôle de compétitivité ?

La présente communication apporte un éclairage sur les évolutions de carrière des chercheurs en Recherche et Développement (R&D) dans le contexte émergent des pôles de compétitivité. Nous définissons cette population comme « *les spécialistes travaillant à la conception ou à la création de connaissances, de produits ou de procédés, de méthodes et de systèmes nouveaux et à la gestion des projets concernés* » (Ministère délégué à l'Enseignement supérieur et à la recherche, 2007).

Le choix de cette population s'explique par deux raisons principales. D'une part, les chercheurs sont fortement impliqués dans les projets collaboratifs d'innovation soutenus par les pôles. D'autre part, ils détiennent des compétences cruciales dans la course à l'innovation.

Notre problématique peut être formulée comme suit : **de quelle manière les chercheurs estiment-ils que travailler dans une organisation adhérente à un pôle de compétitivité peut influencer leur carrière et pour quelles raisons ?**

Afin de répondre à cette question, une analyse de la littérature nous aidera à percevoir les pôles de compétitivité comme un terrain fertile pour les carrières des chercheurs (1). Le modèle des « *boundaryless careers* » (Arthur et Rousseau, 1996) sera mobilisé comme cadre

théorique et aboutira à formuler quatre questions de recherche. Une étude qualitative longitudinale menée au sein du pôle Minalogic donnera des éclaircissements quant à ces questions (2) et aboutira à proposer une typologie des perceptions des chercheurs vis-à-vis de leur carrière (3).

Les pôles de compétitivité : un terreau fertile pour de nouvelles formes de carrières ?

Cette première partie vise à mieux appréhender la carrière des chercheurs travaillant dans une organisation adhérente à un pôle de compétitivité. Pour cela, le concept de « boundaryless career » nous fournira un cadre théorique pertinent en vue d'une étude de cas longitudinale au sein du pôle Minalogic.

L'influence des pôles de compétitivité sur la carrière des chercheurs

La population des chercheurs R&D est abordée par de nombreux courants de recherche empruntant à différentes disciplines (Hourquet et Roger, 2004). Cette population se caractérise par son hétérogénéité (Gastaldi, 2006). Celle-ci s'explique par la diversité des activités de R&D – recherche fondamentale, appliquée, développement –, mais aussi par le cloisonnement entre public et privé qui conduisent à des formes de carrière spécifiques à chacun des différents chercheurs (Duhautois et Maublanc, 2005). Néanmoins, cette distinction tend aujourd'hui à se réduire : les impératifs économiques concernent de plus en plus le secteur public et suscitent une convergence des activités, notamment à travers le développement des projets collaboratifs (Duberley et al., 2006).

Gilbert et Gastaldi (2006) constatent que la mobilité des chercheurs a toujours été relativement faible. Aujourd'hui, les politiques RH encouragent cette mobilité, qu'elle soit fonctionnelle ou au sein de la filière R&D.

Les pôles de compétitivité se caractérisent par la volonté de combiner, sur un territoire donné, les ressources de différents partenaires. Par rapport aux clusters, terme devenu générique pour désigner les formes de collaborations territoriales, les pôles de compétitivité présentent plusieurs spécificités (Maury, 2008) : l'existence d'un contrat formalisé liant entre eux un ensemble de partenaires qui s'engagent à agir dans un certain cadre ; la validation de ce contrat par les pouvoirs publics, via l'octroi d'une labellisation ; l'élaboration sans délai de projets collaboratifs à caractère innovant, éligibles à des procédures privilégiées de financement public. Ces projets collaboratifs doivent réunir au moins trois partenaires dont deux entreprises et un laboratoire de recherche ou un organisme de formation¹.

Puisque les pôles de compétitivité favorisent les maillages entre structures publiques et privées et induisent des collaborations inter-organisationnelles d'envergure, nous estimons qu'ils entraînent une évolution dans les environnements de travail, susceptible d'influencer les carrières des individus. En l'absence d'une littérature idoine, les recherches réalisées sur les carrières au sein des clusters soulignent l'importance des facteurs de contingence.

¹ Source : www.compétitivite.gouv.fr, présentation de l'appel à projets du 15 mars 2006.

Le faible niveau de mobilité externe observé dans certains clusters peut s'expliquer par la volonté des entreprises de maintenir leurs marchés internes (Saxenian, 1996) ou des facteurs liés à la structure de l'industrie (Gunz et al, 2000). En revanche, dans le cas de la Silicon Valley, la forte mobilité des individus aurait été favorisée par un marché du travail élargi à l'échelle du bassin d'emploi (Saxenian, 1996). L'avantage de ce type de marché régional et non plus organisationnel résiderait dans les multiples opportunités offertes à la personne de développer ses savoir-faire technologiques, ses réseaux relationnels et son sentiment d'appartenance au niveau du bassin d'emploi, susceptibles de constituer des leviers de mobilité (DeFilippi et Arthur, 1996).

Le cas de la Silicon Valley a en outre revêtu une dimension emblématique puisqu'il a servi de terreau à l'élaboration du concept de « *boundaryless career* » que nous avons choisi comme cadre théorique de notre recherche.

Les « *boundaryless careers* » : un cadre théorique pertinent pour analyser les carrières dans les pôles de compétitivité

Défini comme « *l'opposé des carrières organisationnelles – carrières conçues pour se dérouler dans un seul cadre juridique d'emploi* », le concept de *boundaryless career* (Arthur et Rousseau, 1996) se fonde sur l'affirmation que les employeurs ne seraient plus en mesure de proposer une carrière sur le long terme et une progression hiérarchique régulière. Cette évolution s'expliquerait par un environnement de plus en plus incertain, caractérisé par l'interdépendance des activités de travail et des évolutions technologiques rapides.

Le terme de *boundaryless career*, littéralement 'carrière sans frontières' laisse supposer une absence ou une disparition des frontières. Or, comme le souligne Inkson (2006), il serait plus pertinent d'employer le terme de '*boundarycross career*' qui correspondrait davantage à une carrière qui traverse les frontières. Par conséquent, nous proposons la dénomination de 'carrière trans-frontières', que nous employons pour la suite de cette communication.

Les ambiguïtés soulevées par la définition ci-dessus, qui ont conduit notamment à focaliser l'approche des carrières trans-frontières sur la mobilité inter-organisationnelle, ont récemment été levées dans le cadre d'apports théoriques proposés par Sullivan et Arthur (2006). Pour ces auteurs, une carrière trans-frontières peut être appréciée par deux types de mobilité, physique et psychologique. La mobilité physique est définie comme « les mouvements effectifs entre emplois, organisations, professions et pays », la mobilité psychologique comme « la perception de la capacité de faire des transitions »². Selon Briscoe et al. (2006), la mobilité psychologique peut notamment s'exprimer à travers un état d'esprit 'trans-frontières' qui se manifeste par le goût de l'individu d'élargir le champ de ses activités et ses relations professionnelles au-delà de son environnement immédiat de travail ou la stimulation ressentie vis-à-vis de la nouveauté dans le travail.

² Ces apports théoriques soulignent à notre sens une distinction de fond avec la notion de « carrière nomade » (Cadin, Bender, de Saint-Giniez, 2003), essentiellement axée sur la mobilité inter-employeurs et pourtant présentée comme la transposition au contexte français du concept de carrière trans-frontières.

Le concept de carrière transfrontières répond à une logique d'accomplissement personnel (succès psychologique selon Mirvis et Hall, 1996) et se fonde sur un processus continu de développement d'un portefeuille de compétences individuelles, appelées *knowing* (DeFilippi et Arthur, 1996) qui associent expertise et savoir-faire technique (*knowing-how*), motivations et identification par rapport au travail et à l'environnement professionnel (*knowing-why*) et réseaux relationnels (*knowing-whom*). Loin de croître séparément, les *knowing* évoluent en interaction. Sullivan et Arthur (2006) suggèrent que les individus les plus à même d'expérimenter un niveau élevé de mobilité psychologique et physique seraient ceux qui disposent d'un portefeuille de compétences de carrière développé.

Le choix de ce cadre théorique nous semble justifié par le fait qu'à l'instar des environnements de prédilection des carrières trans-frontières, le contexte émergent des pôles de compétitivité suggère une plus grande perméabilité des frontières, en particulier inter-organisationnelles, qui tendrait à favoriser les opportunités de développement des compétences de carrière et de mobilité des chercheurs.

Cette remarque nous amène à formuler trois premières questions de recherche :

Q1 - Travailler dans une organisation adhérente à un pôle de compétitivité : quelle influence perçue par les chercheurs sur leurs propres compétences de carrière ?

Q2 - Travailler dans une organisation adhérente à un pôle de compétitivité : quelle influence perçue par les chercheurs sur leur propre mobilité psychologique ?

Q3 - Travailler dans une organisation adhérente à un pôle de compétitivité : quelle influence perçue par les chercheurs sur leur propre mobilité physique, effective ou envisagée ?

Ces trois premières questions s'attachent à étudier l'influence du travail dans une organisation adhérente à un pôle sur la carrière (le « comment »). Une quatrième question s'avère nécessaire pour mieux comprendre pourquoi l'individu considère que sa participation au pôle influence ou non carrière (le « pourquoi »). L'influence perçue du pôle pourrait dépendre de diverses explications. Ainsi, l'activité générée par le pôle, à travers notamment les projets collaboratifs, suggère que les individus ne sont pas tous intégrés de la même manière à la dynamique du pôle. De même, on peut penser que leurs perceptions vont varier en fonction de critères personnels, liés notamment à leur projet professionnel. Une quatrième question de recherche peut être alors posée :

Q4 – Pourquoi les chercheurs estiment-ils que travailler dans une organisation adhérente à un pôle de compétitivité influence ou non leur carrière ?

L'analyse de la population des chercheurs travaillant dans des organisations adhérant au pôle de compétitivité Minalogic permettra de répondre à ces questions.

Du regard général au cas particulier : Le cas du pôle Minalogic

Le terrain choisi porte sur Minalogic, pôle de compétitivité mondial de la région grenobloise, dont la principale caractéristique est de construire, à partir des technologies de l'infiniment petit et du logiciel embarqué, un centre internationalement reconnu, afin de développer un avantage compétitif dans ce secteur d'activité fortement concurrentiel.

La collecte des informations a été réalisée de manière longitudinale, en deux temps :

- une première série d'entretiens a été menée auprès de 42 personnes, entre novembre 2006 et juin 2007 ;
- à l'issue d'un délai de 12 à 15 mois, l'ensemble de ces personnes a été contacté par téléphone. Nous leur avons demandé si leur rôle dans le cadre des activités du pôle de compétitivité et/ou l'influence perçue par rapport à leur carrière avaient évolués depuis la période précédente. Nous avons alors choisi de revoir les personnes qui estimaient que des changements significatifs étaient intervenus durant cette période. 15 entretiens ont ainsi été conduits entre avril et juillet 2008.

L'ensemble des personnes interviewées répond à deux critères de sélection :

- travailler dans une organisation adhérente au pôle de compétitivité Minalogic ;
- exercer une fonction de niveau cadre dans une activité à dominante scientifique.

Principales caractéristiques de l'échantillon :

L'échantillon comporte 33 hommes et 9 femmes, ce qui correspond à la proportion observée en France³. L'âge médian s'établit à 38 ans et reflète la relative jeunesse de la population concernée. D'autre part, la majorité des interviewés ont une formation scientifique de haut niveau : 40 sont titulaires d'un diplôme d'ingénieur et/ou d'un Doctorat, 1 est titulaire d'une maîtrise de sciences et techniques, et 1 est stagiaire en fin d'études d'ingénieur.

La répartition entre les différents types d'organisations s'établit comme suit :

- 29 personnes travaillent dans le secteur privé, au sein de 14 entreprises : 20 travaillent dans des entreprises ou des groupes de plus de 1000 salariés, 9 dans des entreprises de moins de 1000 salariés ;
- 11 personnes travaillent dans le secteur public (universités, centres de recherche, laboratoires de recherche) ;
- 2 personnes travaillent dans un centre de recherche semi-public/semi-privé.

L'échantillon comporte un large éventail de métiers, principalement coordinateurs et chefs de projets de R&D, experts du public et du privé, responsables de départements ou d'équipes de R&D, ingénieurs R&D, enseignants-chercheurs, chef d'entreprise...

³ La part des femmes dans le secteur de la R&D s'établit à 20% dans les entreprises et 32% dans le secteur public. Source : *Repères et références statistiques*, Ministère délégué à l'enseignement supérieur et à la recherche, 2005.

En ce qui concerne l'activité des individus par rapport à Minalogic :

- 30 personnes participent ou ont participé au montage et/ou à la réalisation d'un projet labellisé par le pôle. Parmi elles, 7 ont participé à la constitution du pôle lui-même et siègent dans des instances représentatives de Minalogic ;
- 12 personnes ne sont pas directement impliquées dans un projet collaboratif labellisé par le pôle.

La collecte des informations a été réalisée sous forme d'entretiens individuels semi-directifs, en face-à-face. La première série d'entretiens s'est appuyée sur un guide d'entretien articulé en quatre parties. La personne a d'abord été invitée à retracer son parcours de carrière puis à s'exprimer sur la manière dont elle perçoit sa mission actuelle et sa relation avec son employeur. Dans un troisième temps, elle a été amenée à préciser les évolutions de carrière qu'elle pouvait envisager. Dans un dernier temps, ont été évoquées l'influence éventuelle de sa participation au pôle Minalogic (personnelle ou via son employeur) sur ses compétences de carrière et les opportunités de mobilité perçues dans ce contexte.

Après avoir demandé à l'interviewé de retracer les principaux changements intervenus dans son activité professionnelle au cours de la période écoulée, la seconde série d'entretiens s'est principalement concentrée sur les deux derniers temps évoqués ci-dessus. En outre, nous avons demandé aux interviewés quel était leur sentiment par rapport à l'éventuelle prise en compte par leur organisation de la dimension liée au pôle de compétitivité en matière de gestion de carrière.

Les entretiens, d'une durée moyenne de 1 heure 20 pour la première série et de 1 heure pour la seconde, ont été enregistrés puis intégralement transcrits par nos soins⁴ et transmis aux intéressés pour aval. Un arbre de codage a priori a été réalisé, à partir des enseignements de la littérature. Si les catégories mères sont restées les mêmes, certaines sous-catégories ont été modifiées au fur et à mesure du travail de codage, soit par l'émergence de nouvelles sous-catégories, soit par des regroupements ou de nouvelles subdivisions. Pour nous aider dans ce travail, nous avons eu recours au logiciel NVivo.

L'influence des pôles de compétitivité sur la perception de carrière des chercheurs

Nous répondons dans cette partie aux trois premières questions de recherche. Nous étudions dans quelle mesure les chercheurs estiment que le fait de travailler dans une organisation adhérente à Minalogic influence le développement de leurs compétences de carrière, leur mobilité psychologique et leur mobilité physique.

⁴ Une seule personne n'a pas souhaité être enregistrée. Le codage a été dans ce cas réalisé à partir des notes manuscrites prises au cours de l'entretien et de la synthèse qui en a été réalisée.

L'influence sur les compétences de carrière des chercheurs

Le modèle des « boundaryless careers » apporte une grille de lecture pour l'analyse de nos principaux résultats. Les trois compétences de carrière peuvent ainsi être distinguées à l'analyse des entretiens. Les interactions entre les trois compétences méritent également d'être soulignées.

Le développement du *knowing-whom* (compétences relationnelles)

Une large majorité des interviewés estime que le fait de travailler dans une organisation adhérente à Minalogic leur a permis ou va leur permettre de développer leur réseau relationnel. Il s'agit essentiellement de personnes qui jouent ou ont joué un rôle actif dans le pôle (participation à la constitution du pôle, aux instances de Minalogic) ou les activités liées au pôle (montage et/ou participation à des projets collaboratifs labellisés par le pôle).

L'élargissement du réseau relationnel trouve son origine dans la participation à trois types d'activités : les instances du pôle Minalogic, les projets collaboratifs labellisés par le pôle et la collaboration entre pôles de compétitivité, ces trois activités n'étant pas exclusives les unes des autres.

Une certaine stratification selon la fonction peut être soulignée : les instances institutionnelles, d'accès sélectif, regroupent dirigeants d'entreprises, experts et décideurs politiques ; en revanche, au sein des projets collaboratifs, il semble que les contacts s'établissent davantage au niveau des managers du projet et ne soient pas toujours encouragés entre spécialistes techniques, pour préserver la confidentialité de certains savoirs :

« C'est des points de rendez-vous, on rencontre des gens, alors c'est un peu toujours les mêmes qu'on retrouve, mais bon, ça crée un noyau et après ça va arriver à s'étendre »
(Alexandre, coordinateur de projets R&D dans une grande entreprise).

Le développement du *knowing-how* (savoirs et savoir-faire)

Le développement du *knowing-how* est assez rarement évoqué sans lien avec une autre composante des compétences de carrière : nos interviewés considèrent le plus souvent qu'il s'inscrit dans la rencontre avec les partenaires d'un projet collaboratif et/ou constitue une source de motivation au travail.

En ce qui concerne les savoirs scientifiques, leur accroissement n'est pas encore fréquemment perçu mais plus souvent attendu dans un avenir proche, ce qui peut s'expliquer par le nombre relativement réduit d'experts ou d'ingénieurs de notre échantillon impliqués dans un projet dont la réalisation a déjà commencé. Il en est de même pour les savoir-faire techniques qui peuvent concerner, comme dans l'exemple suivant, la perspective d'acquérir une maîtrise dans le management d'un projet collaboratif :

« Je pense que tout ça, ça va nous permettre d'avoir une bonne vision de ce qu'est un projet et la gestion de projet » (Patricia, ingénieur dans un centre public de recherche, responsable d'un programme de R&D collaborative).

Le développement du *knowing-why* (motivation au travail et compétences identitaires)

Si la plupart des interviewés considère que l'émergence de Minalogic est de nature à influencer leur *knowing-why*, celui-ci ne concerne pas seulement la dimension culturelle liée au développement d'un sentiment individuel d'appartenance au territoire, comme le souligne la littérature (p. ex. DeFilippi et Arthur, 1996). En effet, les informations recueillies suggèrent que les aspirations professionnelles de nos interviewés entrent en résonance avec les principaux objectifs des pôles de compétitivité que nous déclinons selon les quatre niveaux suivants : les projets collaboratifs, l'organisation, le bassin d'emploi et le niveau national.

Réaliser des projets collaboratifs de R&D constitue le fondement de la dynamique des pôles de compétitivité. Que ce soit en raison de leur contenu technique, de la visibilité qu'ils confèrent à l'activité du fait de financements stables sur plusieurs années ou de la congruence avec l'orientation professionnelle choisie, l'idée-force qui ressort de nos entretiens est que la participation à ce type de projet contribue à stimuler l'intérêt du travail :

« C'est des projets où je m'investis, où j'aime m'investir, parce qu'on n'a rien de tout cuit, on cherche, on arbitre, voilà » (Xavier, coordinateur de projets collaboratifs dans une filiale de taille moyenne d'un groupe).

L'objectif des pôles de compétitivité de favoriser l'innovation à travers le renforcement des collaborations entre laboratoires de recherche et entreprises peut également être vu comme un moyen de renforcer les activités de R&D au sein des organisations. Pour des responsables concernés, il s'agit d'une opportunité qui nourrit leur motivation d'accroître le potentiel d'innovation de leur entreprise.

La mission dévolue aux pôles de renforcer l'attractivité des territoires, notamment par une dynamique de l'emploi, trouve un large écho auprès de nos interviewés. Si, conformément à la littérature, la constitution de Minalogic contribue à développer une identité autour du pôle lui-même et/ou du bassin d'emploi, une dimension connexe a émergé des entretiens et se rapporte à la motivation pour la réussite économique de la région :

« Je me rends compte que je dis souvent : 'Je travaille pour le bassin grenoblois'. Oui, oui, pour moi, dans ma tête, c'est vraiment un pôle, c'est clair » (Sophie, ingénieur R&D dans une grande entreprise).

« Il y a un sentiment d'appartenance, un sentiment qu'on peut réussir dans la région qui est créé, qui doit être créé par le pôle (...). J'exclus pas de partir à l'étranger mais c'est vrai que mon souhait actuellement le plus fort, ça serait de continuer dans mon entreprise et de contribuer à faire réussir la région », (François, coordinateur de projets collaboratifs dans une grande entreprise).

L'extrait ci-dessus suggère que la participation aux activités du pôle permet aux individus de donner davantage de sens à leur travail. Dans la même optique, mais dans le cadre d'un horizon géographique plus large, plusieurs interviewés se sont montrés sensibles aux attentes placées dans les pôles pour accroître la compétitivité de l'industrie française et lutter contre les délocalisations :

« Je pense que c'est la seule réponse intelligente qu'on a par rapport aux pays low cost aujourd'hui (...). On a certainement, à l'image de ce qui s'est fait pour le TGV (...) la possibilité d'aller deux fois plus loin deux fois plus vite en étant ensemble. Et là, on pourrait se dire : 'Tiens, la vocation de l'Europe pour les industriels, c'est certainement ça' » (Alain, directeur d'une division de R&D dans une grande entreprise).

Le développement en interaction des *knowing*

Dans de nombreux cas, nos résultats mettent en exergue l'influence des pôles de compétitivité sur le développement concomitant de deux ou des trois compétences de carrière. Dans l'exemple qui suit, la rencontre conduit au développement des compétences techniques et contribue à stimuler la motivation au travail :

« Avant, quand on travaillait, c'était des relations unilatérales, un à un. Là, on a des relations qui sont de N à N [knowing-whom], ce qui pose beaucoup de problèmes, qui oblige à avoir d'autres méthodes [knowing-how] mais c'est intéressant aussi (...) Avoir un groupe dans lequel chaque partenaire a ses propres objectifs et les ramener tous sur la même voie, ce n'est pas évident. Et voilà, donc c'est un challenge [knowing-why] », (Simon, directeur d'un département de R&D dans une grande entreprise, chef d'un projet labellisé Minalogic ».

Le contexte émergent des pôles de compétitivité crée par conséquent des conditions favorables au développement de concert des compétences de carrière.

Nous allons maintenant étudier dans quelle mesure travailler dans le périmètre du pôle de compétitivité contribue à influencer la mobilité psychologique des chercheurs.

L'influence sur la mobilité psychologique des chercheurs

L'influence de l'intégration dans un pôle de compétitivité sur la mobilité psychologique des interviewés peut être déclinée selon deux volets : le premier se rapporte à la création ou au renforcement d'un état d'esprit trans-frontières ; le second, plus largement perçu, se rapporte à la perception d'un accroissement du niveau d'employabilité.

Le développement d'un état d'esprit trans-frontières

L'influence de la participation au pôle de compétitivité sur le développement d'un état d'esprit trans-frontières se manifeste d'abord par l'attrait qu'éprouve la personne à étendre ses contacts professionnels au-delà de son environnement de travail immédiat. Le lien avec l'accroissement du *knowing-whom* est bien sûr patent. Si beaucoup soulignent l'intérêt d'avoir des contacts variés, il s'agit pour certains d'un élément qui revêt une grande importance par rapport à leur activité professionnelle :

« J'aime bien tout ce qui est relationnel et partage avec les gens et travailler avec d'autres personnes, et donc ça crée un certain lien entre différentes sociétés, laboratoires académiques ou autres. Oui, disons que ça peut m'apporter ce genre de choses. Je peux pas travailler tout seul dans mon coin, c'est pas du tout ce que je souhaite, c'est une des dimensions qui est importante pour moi dans ma carrière », (Hervé, responsable d'un programme de R&D collaborative dans une grande entreprise).

D'autre part, grâce à la présence du pôle, plusieurs interviewés apprécient d'élargir leur cadre de travail habituel. Davantage que la rencontre avec de nouveaux interlocuteurs, l'idée dominante se rapporte à la satisfaction de repousser les frontières de son horizon professionnel :

« [Le projet X], ça permet de sortir un peu du cadre de l'entreprise qui est un petit peu confiné, c'est un petit monde, finalement. Le monde de [la technologie Y], c'est déjà au niveau mondial, c'est-à-dire que c'est pas des industries locales, nationales ou européennes, c'est au niveau mondial. Tout le monde se connaît ou presque, enfin les sociétés se connaissent, les clients sont toujours les mêmes, c'est vrai qu'on est un petit peu enfermé, donc ça permet de sortir de l'entreprise » (Eric, chef d'un projet labellisé Minalogic).

Le travail dans le cadre du pôle de compétitivité peut même amener l'individu à ressentir une ouverture non pas de son seul horizon professionnel mais à titre personnel. Dans l'exemple qui suit, ce sentiment apparaît sous-tendu par un développement du *knowing-whom* et du *knowing-how* :

« Dans les projets comme ceux qu'on dépose dans le cadre des pôles de compétitivité, on est vraiment à l'interface de deux mondes différents : les gens qui font des [produits X] et les gens qui font des [produits Y] et c'est une ouverture vers des compétences nouvelles dans d'autres domaines et je pense que, technologiquement, on a des choses à apprendre de nos partenaires et inversement. Donc c'est vraiment l'ouverture d'esprit que ça procure de faire des projets transversaux sur différentes industries qui est intéressant » (Sébastien, chef d'équipe de R&D dans un centre de recherche).

Parallèlement à l'influence sur l'état d'esprit trans-frontières, qui découle d'une plus grande perméabilité des frontières inter-organisationnelles, travailler dans une organisation adhérente à un pôle de compétitivité agit sur une autre facette de la mobilité psychologique, qui se rapporte au niveau d'employabilité perçu.

La perception d'un accroissement du niveau d'employabilité

Cette perception peut être liée à des facteurs individuels mais aussi être générée par le développement de compétences collectives au sein du pôle. Nous verrons ci-dessous que ces différents facteurs peuvent agir en interaction.

Les facteurs individuels se rapportent d'abord au développement des compétences individuelles de carrière entraîné par l'insertion dans le contexte du pôle de compétitivité.

L'extension du réseau relationnel apparaît comme la principale source d'accroissement du niveau perçu d'employabilité, selon deux effets distincts :

- un effet « carnet d'adresses » : les contacts permettent d'être informé d'opportunités d'emplois et/ou constituent des entrées pour changer d'emploi :

« Il y a également le fait de rencontrer des gens extérieurs... Aujourd'hui, beaucoup de choses fonctionnent en fait sur le carnet d'adresses, même quand vous êtes ingénieur, d'ailleurs (...). Donc ça, c'est intéressant à titre personnel également, ça vous permet éventuellement de vous recaser autre part ou éventuellement de monter d'autres projets » (Yves, chef d'équipe de R&D dans une grande entreprise) ;

- un effet « bouillon de culture » : en favorisant la confrontation des ressources techniques disponibles sur un territoire à travers des rencontres professionnelles, le pôle de compétitivité

est perçu comme un creuset de nature à stimuler l'innovation, l'émergence de nouveaux projets, la créativité entrepreneuriale :

« Pour moi, l'intérêt des pôles de compétitivité, c'est de mettre un ensemble de compétences et de domaines assez différents qui ont pas forcément l'habitude de se rencontrer et ça, ça crée forcément des perspectives auxquelles j'aurais pas forcément pensé, puisque le but est quand même justement de mettre des gens ensemble. A priori, au départ, il était pas forcément clair qu'ils fassent des choses ensemble, donc je pense qu'il y a des opportunités d'applications, d'associations, de sociétés, de techniques etc. qui créent un certain nombre d'opportunités pour les gens » (Hervé, coordinateur d'un programme de R&D collaborative dans une grande entreprise).

En ce qui concerne le développement du *knowing-how*, si certains interviewés considèrent dès à présent que le travail collaboratif au sein du pôle leur a permis d'accroître leurs savoirs scientifiques et/ou leurs savoir-faire techniques, il semble que ce soit l'élargissement des compétences techniques davantage que leur approfondissement qui puisse favoriser l'émergence d'opportunités de mobilité physique :

« Il y a peut-être un point qui peut me donner des ouvertures - alors personnelles dans un premier temps mais aussi pour la société - sur des secteurs d'activité sur lesquels on n'est pas, où on n'aurait pas pensé aller monter des projets. Aboutir à des opportunités, alors aussi bien intéressantes pour moi à titre personnel que monnayables ou rentables à moyen terme pour la société » (Xavier, coordinateur de projets collaboratifs dans une filiale de taille moyenne d'un groupe).

En revanche, le développement du *knowing-why* ne représente pas à lui seul un levier de mobilité. Cependant, dans l'esprit de certains chercheurs, il peut être considéré comme tel lorsqu'il est associé à d'autres facteurs, comme nous le verrons ci-après.

En outre, l'augmentation perçue de l'employabilité peut se rapporter au développement de l'état d'esprit trans-frontières que nous avons évoqué précédemment et plus précisément de l'ouverture d'esprit ressentie grâce au travail collaboratif initié dans le cadre de Minalogic :

« L'ouverture fait forcément ouvrir l'individu et de ce fait même, rendra l'individu concerné plus attractif pour un futur employeur. Forcément. C'est un développement personnel, c'est clair », (Martine, directrice R&D dans un centre de recherche).

Au-delà des leviers de mobilité liés au développement des compétences individuelles, deux autres leviers susceptibles de favoriser des transitions de carrière ont émergé de notre enquête de terrain et découlent du développement des compétences collectives induites par la collaboration au sein du pôle. Le premier se rapporte aux résultats escomptés des projets labellisés ; le second à la notoriété croissante et à l'image de Minalogic, considéré par certains comme un label de référence qui peut aider lors d'un recrutement :

« Si ça marche, ça sera quelque chose qui aura tellement d'envergure qu'en soi ce sera une réussite et que ce sera valorisant. Donc après, derrière, je m'inquiéterai pas trop de ce que je ferai derrière », (Alexandre, coordinateur de projets R&D dans une grande entreprise).

« Minalogic a quand même une certaine reconnaissance, enfin j'espère que ça va aller en grandissant, par rapport aux entreprises, donc ça peut être intéressant d'avoir ça sur

le CV » (Mathieu, ingénieur stagiaire en R&D dans une filiale de taille moyenne d'un grand groupe).

Nos résultats suggèrent enfin une synergie entre les différents leviers et leur possible utilisation en interaction. A titre d'exemple, l'un des interviewés estime que s'impliquer dans la constitution d'un pôle de compétitivité est une démarche collective qui procède d'un état d'esprit trans-frontières. L'efficacité du réseau constitué dans ce cadre (*knowing-whom*) repose par conséquent sur un partage de valeurs communes entre pairs (*knowing-why*) :

« Par principe, les gens qui se sont engagés là-dedans ont un sens un peu civique, un sens de la solidarité, c'est du marketing, c'est-à-dire que ça crible une certaine population qui a cette fibre d'être tournée vers les autres et du coup on se rend service. Je dirais qu'aujourd'hui, entre les industriels, on se serre les coudes, ce réseau fait qu'on s'entraide (...) De là à dire que cette entraide pourrait aller jusqu'à de l'entraide avec moi, peut-être, certainement, j'ai l'impression. En tout cas, moi je le ferais peut-être. Je crois que oui », (Alain, directeur d'une division de R&D dans une grande entreprise).

L'influence sur la mobilité physique des chercheurs

Le contexte du pôle a souvent permis un enrichissement des missions des salariés. En revanche, l'influence perçue sur les mobilités internes est plus ténue, même si Minalogic a contribué à au moins un mouvement :

« Ce que je dirais, c'est que Minalogic a joué un rôle dans ma position actuelle dans l'entreprise, ça c'est clair (...). En fait, Minalogic m'a permis d'acquérir une expérience opérationnelle et un contact direct avec le monde de l'innovation, à travers le montage du pôle mais aussi le montage de projets collaboratifs d'innovation. Minalogic m'a, de ce fait, donné une visibilité externe mais a également accru ma visibilité en interne. Je pense que ces deux éléments conjugués ont certainement joué favorablement lorsque [mon entreprise] a créé sa nouvelle Direction de l'Innovation et que l'on m'a confié le poste que j'occupe aujourd'hui » (Olivier, membre de la direction de l'innovation dans une grande entreprise)

Cependant, dans la plupart des cas, l'influence que pourrait jouer l'environnement du pôle est plus limitée. Les interviewés éprouvent des difficultés à la décliner vers quelle fonction cela pourrait les conduire précisément. Tout au plus, une évolution vers des missions plus stratégiques est envisageable pour la suite : *« Le résultat de ce travail devrait me projeter à l'intérieur de [mon entreprise] »* (Bernard, coordinateur de projets de R&D dans une grande entreprise).

Le pôle semble susciter davantage de perspectives de mobilité externe, tant inter-entreprises que public-privé : *« C'est évident que si je devais chercher du boulot dans le monde de l'industrie, si je vais voir des gens comme ST, Schneider, qui sont dans le pôle de compétitivité, déjà par les thèmes que j'ai, ça pourrait être une source d'opportunités »* (Xavier, coordinateur de projets collaboratifs dans une filiale de taille moyenne d'un groupe).

De même, à l'extérieur du bassin d'emploi grenoblois, le travail dans un projet labellisé par un pôle de compétitivité peut favoriser une mobilité. *« Si un jour il y a un poste qui s'ouvre à [l'entreprise]-Paris (...), je crois que le fait d'avoir travaillé à Grenoble peut m'aider dans ma carrière »* (Jean, collaborateur-expert dans un laboratoire public de recherche).

Enfin, la création de structures indépendantes par les salariés peut être favorisée : entreprises ou sociétés de conseil.

« Les pôles de compétitivité, ça facilite a priori les start-up, en vous donnant des droits d'accès assez rapides à tous les financeurs habituels, pour monter éventuellement une structure, ce que je n'exclue pas de faire – si le projet marche aussi bien que je l'espère – avec l'ingénieur-expert que j'espère recruter » (Yves, chef de projet labellisé Minalogic).

Une diversité des perceptions des chercheurs vis-à-vis de leur carrière : Proposition d'une typologie

Après la description des facteurs qui permettent de mieux comprendre les perceptions des chercheurs concernés, une typologie sera proposée. Enfin, le caractère longitudinal de l'étude mettra en évidence une évolution des perceptions des chercheurs interviewés.

Les facteurs qui influencent les perceptions des chercheurs

L'objet de cette section vise à mettre en exergue pourquoi les chercheurs considèrent que leur participation au pôle peut influencer leur carrière ou non (4^{ème} question de recherche). D'après nos résultats, ces critères peuvent être regroupés sous trois rubriques :

- les critères liés à l'activité professionnelle de l'individu ;
- les critères individuels ;
- les critères organisationnels.

Les facteurs liés à l'activité professionnelle

Parmi les critères qui relèvent de l'activité professionnelle de l'individu, nous proposons de distinguer le rôle joué par l'individu dans le cadre du pôle de compétitivité et l'activité de l'individu au sein de son organisation.

Jouer un rôle actif par rapport au pôle de compétitivité, c'est-à-dire participer aux instances de Minalogic et/ou aux projets labellisés par le pôle, exerce une influence le plus souvent positive sur les perceptions des chercheurs, notamment en contribuant à l'émergence d'opportunités de mobilité physique. Ainsi, la participation aux instances du pôle conduit à un développement des compétences de carrière, en particulier via la constitution d'un réseau relationnel étendu et la motivation pour la réussite économique de la région.

Un autre critère de segmentation qui peut être mis en exergue concerne la nature du rôle joué par l'individu. Il semble que l'exposition à la dynamique potentielle du pôle s'exerce de manière plus intense pour les personnes qui participent soit à la supervision des projets (coordinateurs de projets), soit au pilotage d'un projet ou d'une partie d'un projet (chefs de projet ou responsables de lot) que pour les ingénieurs « de base » membres d'une équipe-projet. L'accès à un faisceau de contacts plus large semble en constituer le principal trait distinctif. C'est donc la compétence relationnelle (*knowing whom*) qui est ici principalement améliorée du fait du rôle important joué dans le pôle de compétitivité.

En ce qui concerne **l'activité de l'individu au sein de son organisation**, l'influence perçue apparaît d'autant plus forte que la mission du chercheur s'inscrit dans le champ d'intervention du pôle de compétitivité, c'est-à-dire le soutien à des projets de R&D dans les domaines de la microélectronique et du logiciel embarqué.

A contrario, ceux qui travaillent dans un domaine technologique éloigné des axes soutenus par le pôle ou dont l'activité n'est pas spécifiquement tournée vers la recherche et le développement mais davantage vers la production estiment que travailler dans le périmètre de Minalogic n'est pas de nature à modifier le cours de leur carrière :

« La recherche est très cloisonnée, on travaille par laboratoire, par activité (...) On a des missions à remplir, étant [laboratoire de recherche X] et ces missions sont différentes des objectifs de Minalogic, en gros. Et tisser des liens avec des laboratoires autres, c'est toujours possible mais en général, ça vient d'une volonté de recherche de compétences que l'on n'a pas dans son pôle. Et nous, on n'a pas beaucoup de compétences spécifiques qui seraient intéressantes pour le concept de Minalogic » (Guillaume, ingénieur dans un centre public de recherche).

A ce stade de l'analyse, nous pouvons observer que si aucun de ces trois critères n'est rempli – être impliqué dans les activités du pôle, travailler dans un des axes technologiques promu par le pôle et exercer son activité principalement dans la R&D – l'influence de l'existence du pôle sur la carrière est considéré dans tous les cas comme négligeable.

En revanche, contrairement à ce que l'on aurait pu penser, le fait d'avoir déjà participé à un projet collaboratif dans un cadre autre que Minalogic ne constitue pas, d'après nos observations, un critère déterminant par rapport à l'impact perçu sur la carrière. Si les projets Minalogic ne présentent pas un caractère fondamentalement nouveau, la collaboration demeure facilitée par la proximité géographique des partenaires et la présence d'une gouvernance propre au pôle.

Les facteurs individuels

Parallèlement à l'activité professionnelle de l'individu, des éléments d'ordre personnel influencent bien entendu la manière dont les chercheurs intègrent la dimension liée à Minalogic dans le paysage de leur carrière.

Un premier élément tient à la perception que l'individu a du pôle de compétitivité. Elle nécessite d'être claire et/ou que la dynamique initiée par les pôles soit jugée importante pour que l'influence sur la carrière soit prégnante :

« A la vérité, je sais pas exactement en quoi consiste un pôle de compétences (sic), un moyen de refaire de la politique industrielle sans fâcher l'Europe ? » (Ludovic, ingénieur R&D dans une grande entreprise).

Un deuxième élément se rapporte au projet professionnel de l'individu. Lorsqu'il s'inscrit en congruence avec les objectifs des pôles, l'apport du pôle est perçu comme une source de développement de la mobilité psychologique. Par ailleurs, lorsque l'individu considère sa situation professionnelle actuelle comme précaire, l'insertion dans le pôle de compétitivité est

d'abord perçue comme une source d'opportunités de mobilité physique pour obtenir un emploi stable.

« Comme je suis en situation de recherche [d'emploi], et que je sais qu'éventuellement, je n'aurai plus de boulot ici, alors je suis vigilant par rapport à ce que je peux faire. C'est clair. Si j'étais permanent, ce serait pas ça ma préoccupation » (Jean, expert en contrat à durée déterminée dans un laboratoire public de recherche).

Les facteurs organisationnels

Les facteurs d'ordre organisationnel, enfin, semblent conditionner dans une large mesure l'effet que peut entraîner la dynamique naissante de Minalogic sur la carrière des interviewés, en particulier en ce qui concerne les opportunités de mobilité interne :

« Il y a plus d'ouverture et d'intérêt à aller vers Minalogic. Après, se pose l'intérêt pour une [entreprise du secteur informatique] dans le cadre de ce type de pôle et là, il y a un rôle. Néanmoins, il faut que le management aussi soit sponsor sur ce rôle-là puisque dans le pôle il y a plusieurs étages : il y a les projets, il y a les opérationnels qui coordonnent le pôle, il y a aussi la couche managériale, le tissu de patrons qui ont leur réseau, ce genre de choses et il faut aussi que ça se fasse à tous les niveaux (...). Donc, il y a cette mise en avant, cette démarche à tous les niveaux qu'on saura avoir qui permettront de voir rapidement quelles sont les ambitions dans le cadre de Minalogic, quelles sont les limites et, à partir de là, l'enrichissement qu'il peut y avoir ou non (Stéphane, chef de projets de R&D dans une grande entreprise).

Bien évidemment, les facteurs que nous venons de mentionner ne sont pas exclusifs les uns des autres et peuvent se combiner. Dans l'exemple suivant, une stratégie organisationnelle tournée davantage vers le marché que vers la R&D et le souhait de l'intéressée de poursuivre dans sa fonction actuelle limitent l'influence potentielle de la dynamique du pôle sur la carrière :

« Pour l'instant, comme on est très axé clients, produits, c'est vrai que le sens de nos journées, c'est beaucoup le chiffre d'affaires. Il faut qu'on fasse grossir notre chiffre d'affaires, il faut qu'on aie des clients, il faut qu'on fasse des produits, donc tout ce qui est pôle de compétitivité, Minalogic etc. pour moi, c'est encore beaucoup plus amont (...) C'est plus que j'y ai pas forcément réfléchi et que c'est pas dans mes préoccupations directes actuellement. Mais pourquoi pas ? » (Sandrine, adjointe au directeur d'une business unit d'une grande entreprise).

Une typologie des chercheurs travaillant dans une organisation adhérente à un pôle de compétitivité

Les différentes perceptions que l'on peut observer au sein de notre échantillon, liées au fait de travailler dans une organisation adhérente à Minalogic, nous amènent à proposer une typologie organisée autour des deux continuums suivants :

- l'impact perçu les mobilités physiques, effectuées ou envisagées ;
- l'impact perçu sur le développement des compétences de carrière.

Le premier axe concerne à la fois les mobilités effectuées et envisagées. En effet, la présente recherche a sans doute été conduite trop tôt dans le développement des pôles pour que le nombre de mobilités physiques réalisées soit significatif.

Un deuxième axe relatif à la mobilité psychologique, certes séduisant, aurait eu pour inconvénient de présenter un risque de perméabilité avec la mobilité physique envisagée. Dès lors, le second continuum concerne le développement des compétences de carrière, dans la mesure où cette dimension, importante dans le contexte des pôles, constitue, selon le modèle des carrières trans-frontières, le terreau sur lequel les individus construisent leur carrière.

L'association de ces deux dimensions peut être illustrée par la figure 1 :

Figure 1 : Typologie des perceptions des chercheurs vis-à-vis de leur carrière

Influence perçue sur le développement des knowing	Elevé	Les épargnants (10)	La « pole position » (13)
	Aucun	Les indifférents (14)	Les veilleurs (5)
		Aucun	Elevé
		Influence perçue sur les mobilités physiques, effectives ou envisagées	

Nous présentons brièvement les principales caractéristiques de chacune des catégories proposées par cette typologie :

Les **indifférents** (14 personnes) estiment que travailler dans une organisation adhérente à un pôle de compétitivité n'a pas ou peu d'influence sur leur carrière : « *J'en attends pas grand-chose* », « *Pour moi, ça n'a aucune conséquence immédiate* ». Ce sentiment peut s'expliquer par « *une assez mauvaise connaissance au niveau de Minalogic* » ou une perception plutôt négative du pôle : « *Je le vois plus comme une décision politique et derrière, ça suit pas trop* », « *Ca apporte beaucoup de vent, des articles dans La Tribune, dans Le Monde, dans Les Echos, c'est super mais moi, je m'en fous* ». Par conséquent, si la plupart souhaite un changement professionnel, ils ne voient pas « *de quelle manière Minalogic pourrait offrir des possibilités d'évolution de carrière* ».

Même pour les quatre membres de ce groupe impliqués dans le montage ou la réalisation d'un projet, le développement des compétences de carrière semble limité, que ce soit en termes de motivation (« *Je suis pas très attaché à ce genre de considérations régionales* ») ou de réseau, les contacts établis étant considérés « *au même titre que dans notre activité de tous les jours* » ou jugés « *pas stratégiques* ».

Quant aux autres personnes, leur domaine technologique est souvent éloigné des thèmes soutenus par le pôle.

Les cinq personnes qui composent le groupe des **veilleurs** sont en situation de travail précaire, notamment en contrat à durée déterminée, ou estiment que leur position actuelle est fragile : « *On nous pousse un peu dehors, c'est pour ça que je regarde un peu à l'extérieur* » ; « *On est à peu près sûr que la boîte va exister au moins jusqu'à la fin de l'année prochaine mais je peux pas dire au-delà* ».

L'incertitude qu'ils ressentent vis-à-vis de leur avenir professionnel les amène à « *être en veille d'opportunités* » et à considérer la présence du pôle comme une source de possibilités de mobilité le plus souvent externe. En revanche, l'apport au niveau des compétences de carrière n'est pas perçu de manière significative : « *Concrètement, je vois pas trop de différences avec les projets dans lesquels j'ai travaillé* » ou demeure à l'état de potentiel : « *J'ai pas encore beaucoup de matière pour discuter avec les gens* », « *J'ai encore rencontré aucune des personnes impliquées chez d'autres partenaires* ».

De ce fait, les leviers et/ou les opportunités de mobilité qu'ils perçoivent ne sont pas toujours tangibles : « *Je pense que ça doit être une opportunité pour être en relation avec des personnes qui pourraient être amenées à me proposer quelque chose qui m'intéresserait* ». Pour la même raison, ils transfèrent une partie de leurs attentes sur leur organisation ou sur le pôle lui-même : « *Pour que ce poste ait une existence reconnue auprès de la direction, il faut que le pôle de compétitivité, il faut que l'activité grenobloise soit reconnue comme importante et intéressante* ».

Parmi ces cinq personnes, trois participent à des projets labellisés en tant que membres d'une équipe-projet et une a contribué au montage d'un projet.

A l'inverse, les **épargnants**, au nombre de dix, estiment que leur insertion dans le pôle de compétitivité leur permet d'accumuler des compétences de carrière : « *J'ai vraiment vécu ça comme une œuvre majeure* », « *Le fait de monter un projet ensemble nous a incités à creuser à fond des domaines* », « *J'ai des contacts avec énormément de sociétés dans la région, des laboratoires, des collectivités* ». La plupart estime que ce travail contribue à augmenter leur employabilité : « *En termes de carrière, c'est vrai que c'est un gros gros projet* » ; « *Si ça marche, ça sera quelque chose qui aura tellement d'envergure qu'en soi ce sera une réussite et que ce sera valorisant* ».

En revanche, si la plupart sont conscients que travailler dans le cadre du pôle peut générer des opportunités de mobilité physique, ils ne souhaitent pas les décliner ou éprouvent des difficultés à le faire : « *Comment ça va se décliner, ça ne m'intéresse pas de regarder ça, de voir cette opportunité, ce n'est pas ça qui me motive. Mais on pourrait très bien l'imaginer, effectivement* », « *Ca m'apporte un certain nombre de contacts et de perspectives, de façons de voir les choses (...). Très directement, est-ce que Minalogic va me faire changer de fonction ? Pour l'instant, non* ». Pour d'autres, un changement d'emploi n'est pas envisagé à court terme : « *Ces derniers temps, ça a été tellement vite que déjà j'aimerais bien consolider tout ça* ».

Parmi ces dix personnes, quatre siègent dans les instances du pôle et sont impliquées dans des projets collaboratifs, cinq sont impliquées dans des projets collaboratifs et une a participé au montage d'un projet.

Enfin, les 13 personnes en « **pole position** », considèrent que travailler dans le cadre de Minalogic leur permet de percevoir à la fois un développement de leurs compétences de carrière et des opportunités de mobilité physique :

« Le pôle a apporté ça, de créer et de me permettre de constituer tout un réseau de contacts que je n'avais pas avant, sur la plate-forme régionale et nationale (...) Et ça, dans ce contexte-là, ça offre également une opportunité supplémentaire d'évolution à terme en dehors de [mon entreprise] » ;

« A titre personnel je crois qu'il y a un enrichissement scientifique, ça c'est clair (...) L'objectif pour moi, sur les 5 ans à venir, c'est effectivement de rendre industrielle cette recherche » ;

« Moi, j'y trouve un grand intérêt parce qu'à la fois techniquement ça m'intéresse et parce qu'il y a des postes qui se créent ».

Parmi les membres de ce groupe, 2 participent aux instances de Minalogic et 10 sont impliqués dans la réalisation d'un projet labellisé ou ont participé au montage d'un projet. Une seule personne n'est pas directement impliquée dans les activités liées au pôle mais interagit avec les équipes d'un projet Minalogic.

Une évolution avec le temps des facteurs qui influencent les perceptions des chercheurs

L'analyse longitudinale a permis de recueillir des informations qui apportent un éclairage nouveau lors de la seconde série d'entretiens. Elles suggèrent une évolution du poids relatif des différents facteurs que nous avons évoqués via la quatrième question de recherche. Tout d'abord, en ce qui concerne les éléments liés à l'activité professionnelle de l'individu, nous pouvons souligner l'importance croissante du domaine technologique. Travailler ou non dans un des axes soutenus par le pôle représente pour certains la ligne de fracture qui va entraîner une influence positive (Etienne) ou négative (Caroline) sur la carrière.

« Du point de vue de ma carrière personnelle, le fait d'être dans le pôle Minalogic alors que je travaille dans ce domaine-là, c'est sûr que c'est un bénéfice, c'est clair (...). C'est pas purement Minalogic qui donne cette opportunité mais c'est quand votre activité est proche du pôle » (Etienne, enseignant-chercheur en informatique, entretien n°2).

Oui, ça c'est clair [que le travail dans une organisation qui fait partie de Minalogic est de nature à m'offrir des opportunités de carrière]. Oui, oui parce que mon aspiration à faire des choses qui restent à l'échelle du développement correspond tout à fait à ça. Recherche pure, non. Production, non mais entre les deux, oui. Oui, oui, tout à fait. Mais quelque part, je suis sur un projet qui est un peu de ce profil-là » (Caroline, ingénieur R&D dans un centre public de recherche, entretien n°1).

Caroline apparaissait ainsi initialement positionnée dans la typologie comme « Veilleurs ». Toutefois, lors du deuxième entretien, sa perception des perspectives de carrières liées au pôle a évolué :

« Depuis que je regarde les offres d'emploi sur le bassin grenoblois, je me rends compte que j'ai un problème d'adéquation avec le bassin [d'emploi]. Or, je suis pas mobile parce que mon mari a un poste « sûr », un travail où il se plaît etc. (...). En fait, le truc, c'est que j'ai jamais fait d'électronique, je suis pas en adéquation avec les axes. Ni « Mi », ni « Na », c'est ça, hein ! (rire). Et je suis pas « Logic » non plus ! », (Caroline, entretien n°2).

Finalement, au-delà de la simple contrainte individuelle de stabilité géographique, Caroline estime que le fait de travailler dans l'environnement d'un pôle de compétitivité dont les domaines d'action sont éloignés des siens représente un frein par rapport à son évolution de

carrière. Une nouvelle catégorie fait ainsi son apparition dans notre typologie : « les prisonniers », pour lesquels l'influence sur la mobilité est négative.

En outre, les perceptions des interviewés ont pu évoluer significativement lorsqu'une mobilité interne – sans lien avec Minalogic – les a amenés à se rapprocher de la R&D, sans pour autant participer à un projet labellisé par le pôle, ce qui souligne a contrario l'affaiblissement de la frontière que constituait auparavant la participation ou non à ce type d'activité :

« En fait, finalement, je suis beaucoup plus intéressé par Minalogic qu'il y a un an. Parce qu'en fait, je suis en train de poser mes valises dans mon métier de chercheur puisque que j'étais plus production avant. Je pense que l'évolution vient de là, en fait (...). Maintenant que je sais que ça existe, je pense qu'il y a moyen de maximiser ce qu'on peut faire en s'appuyant sur le pôle », (Ludovic, ingénieur R&D dans une grande entreprise, entretien n°2).

Ludovic est ainsi passé de la catégorie « Indifférents » à la catégorie « Veilleurs » en prenant conscience que le fait de travailler dans l'environnement des pôles (facteur lié à l'activité professionnelle) peut créer des opportunités de mobilité.

D'autre part, l'élément le plus saillant de notre étude longitudinale réside dans l'émergence de l'importance conjuguée de facteurs organisationnels et du sentiment individuel de satisfaction au travail.

Ainsi, lorsque l'organisation « joue le jeu », c'est-à-dire par exemple alloue les ressources adéquates au projet, cela est ressenti comme une source de satisfaction au travail pouvant contribuer à stabiliser la personne dans sa fonction :

« L'arrivée de ces pôles avec une composante innovation, une composante collaboration donne une dimension au métier qui nourrit la motivation ou évite l'effet de monotonie qui aurait pu se produire peut-être dans un poste où, quand vous avez été patron technique pendant des années, vous vous dites : « Tiens, j'ai fait la même chose ». Finalement, cette ouverture que donne le pôle – ou d'autres contacts, je vous ai cité [l'organisme X de financement de la recherche] - fait qu'aujourd'hui, je me sens bien à dire : « Je continue, j'ai un rôle à jouer au niveau régional, au niveau national, j'ai une valeur ajoutée, j'ai un apport » (Alain, entretien n°2)

Alain a eu une opportunité d'évolution par l'intermédiaire du pôle qu'il n'a pas saisie. Il a toutefois pris conscience que celui-ci pouvait avoir une influence sur sa carrière.

De même, Laurent, dirigeant d'une PME technologique, estime que le pôle de compétitivité Minalogic a favorisé la montée en puissance de son entreprise. La pérennisation de l'activité contribue à renforcer son ancrage au sein de l'organisation :

« Les projets Minalogic, c'est une opportunité effectivement d'aller dans le sens d'un développement et d'aller dans ce sens de créer de la valeur propre et de développer l'entreprise sur cet axe-là (...). Bon, ben, soit il y a des financements qui peuvent arriver, soit il y en a pas et ben, s'il y en a pas, on fera pas les projets, on fera d'autres choses, plus modestes (...). Alors, demain, qu'est-ce qu'il peut se passer ? Ben, il y a la continuité de l'activité actuelle (...). Maintenant, on peut pas exclure l'hypothèse que ça fonctionne pas, tout simplement, et que je me tourne vers d'autres activités, de retrouver un job comme salarié » (Laurent, entretien n°1).

« C'est grâce aux projets Minalogic qu'on peut aujourd'hui se permettre de créer notre propre valeur (...). Je pense que mon évolution professionnelle aujourd'hui passe par

l'évolution de la société. Encore une fois, je pense que j'aurais pu avoir la possibilité de faire que de la distribution, ça a pas été mon ambition, j'ai voulu faire autre chose. Aujourd'hui, on voit que ça commence à se mettre en place, donc ça, c'est satisfaisant » (Laurent, entretien n°2).

A l'inverse, lorsque la dynamique induite par les activités liées au pôle est freinée par des facteurs organisationnels, en particulier un manque de moyens alloués, elle entraîne une insatisfaction au travail et la plupart du temps un souhait de mobilité physique. Dans ce cas, les ressources générées ou offertes dans l'environnement du pôle peuvent aider l'individu à concrétiser ce souhait.

Pour Hervé, coordinateur d'un programme collaboratif de R&D labellisé par Minalogic, des difficultés économiques traversées par son entreprise ont contribué à affaiblir ce partenariat. L'insatisfaction qu'il a alors ressentie l'a amené à saisir une opportunité de mobilité en interne. Il estime que les compétences de carrière développées dans le cadre du programme collaboratif ont renforcé son attractivité auprès de ses recruteurs :

« D'abord, ce qui les a intéressés, c'était que je connaissais quand même un certain nombre de gens [dans mon entreprise] - entre autres de la R&D - et au [centre de recherche X]. Je pense que ça les a intéressés parce que, finalement, on a souvent besoin d'aller voir des experts, de monter éventuellement des études ou autres. Et ça, effectivement, j'étais bien indiqué pour faire ça. Voilà. Et puis aussi, dans le genre de poste que j'ai, c'est aussi nécessaire d'avoir un bon bagage technique, de comprendre les choses assez rapidement, sans rentrer dans les détails. Donc voilà, c'est aussi intéressant à ce genre de poste d'avoir quelqu'un qui a vu un certain nombre de choses au niveau technique » (Hervé, entretien n°2).

En revanche, aujourd'hui, il ne perçoit plus d'accroissement de ses compétences de carrière du fait de son nouveau poste sans lien direct avec Minalogic. Mais il estime que les contacts qu'il a développés dans son poste précédent l'aideront le cas échéant à changer de nouveau d'emploi. Il entre donc dans la catégorie des « veilleurs ». Les facteurs liés à l'activité professionnelle mis en évidence précédemment trouvent dans cet exemple une résonance particulière. La proximité avec les activités promues par le pôle influence fortement les perceptions des chercheurs, tant sur les compétences de carrière développées que sur les possibilités d'évolution de carrière.

Dans d'autres cas, en particulier dans certaines grandes entreprises, l'objectif des pôles de soutenir l'activité de R&D est perçu comme à contre-courant des stratégies organisationnelles tournées vers le marché. En conséquence, certains estiment que la dynamique potentielle du pôle a été freinée et qu'elle n'est plus de nature à favoriser leur carrière à l'intérieur de l'organisation. Par exemple, Simon se situait selon nous dans la catégorie « pôle position » et percevait une forte influence potentielle du contexte des pôles sur ses compétences de carrières et ses souhaits de mobilité. Aujourd'hui, avec du recul, Simon entre la catégorie des « prisonniers » qui estiment que le contexte des pôles de compétitivité représente un obstacle à leurs évolutions de carrière.

« A l'intérieur de l'entreprise, non, je pense que l'entreprise ne donne pas la priorité à ce projet, donc ça peut pas favoriser la carrière de quelqu'un, au contraire. Ça peut faire jouer, quand les priorités sont ailleurs, quand on s'engage dans des projets comme ça, ça défavorise le reste de l'activité et à la fin, ça défavorise la carrière » (Simon, entretien n°2).

Le sentiment que l'activité liée au pôle n'entraînera pas de mouvements en interne conduit certains à adopter une attitude proactive qui consiste notamment à s'appuyer davantage sur les ressources perçues dans la mouvance du pôle dans le but de favoriser des opportunités de mobilité externe :

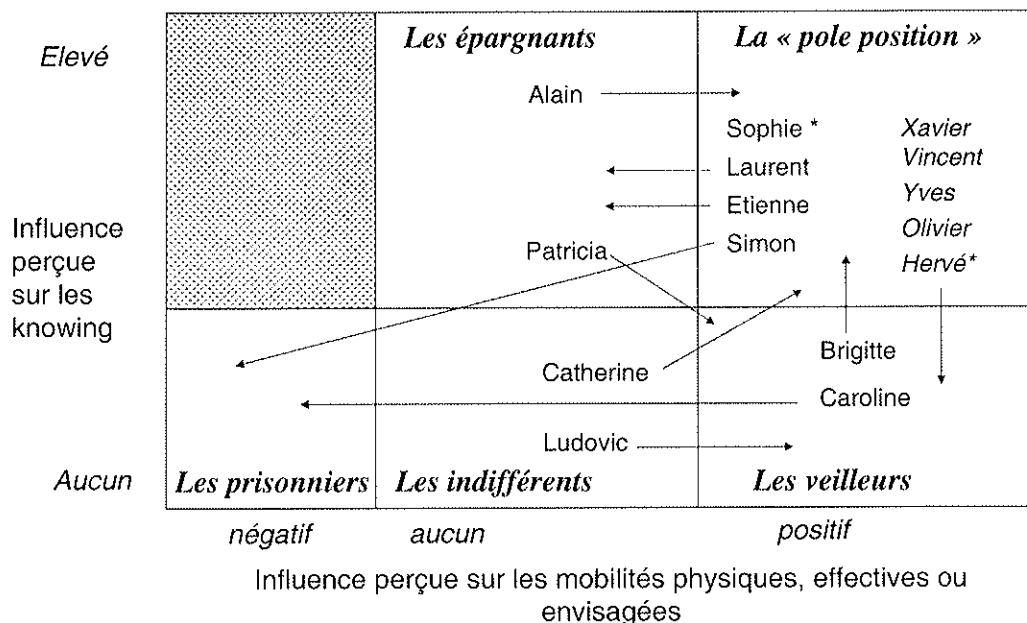
« On parlait tout à l'heure d'aide au montage d'entreprises, justement. Je me suis posé récemment la question de savoir si le pôle avec un peu cette vocation-là, à aider des jeunes sociétés qui se montent parce que c'est quand même une activité difficile globalement. Et qu'il y ait un lien régional, en tout cas au travers du pôle, pour l'aide au montage d'entreprise, ça serait une bonne chose » (Brigitte, entretien n°1).

« Alors, j'avais déjà réfléchi aussi avec d'autres personnes à l'idée, par exemple, de monter une petite société, une société de conseil. Alors typiquement, le pôle pourrait jouer un rôle essentiel là-dedans, ne serait-ce que par rapport à ce projet-là, s'il devient consistant, à aider à trouver les bons partenaires, le focaliser, trouver des projets etc. (...) L'idée, c'est de monter une société d'expertise, c'est-à-dire avec des experts venant ou peut-être sortant de différentes sociétés de la région, donc plutôt des vieux (rire) » (Brigitte, entretien n°2).

En définitive, on peut observer que, quel que soit le rôle moteur ou de frein joué par l'organisation, l'individu est incité à adopter un comportement de carrière davantage proactif au sein d'un champ d'action élargi par la présence du pôle.

Les résultats relatifs à la seconde série d'entretiens suggèrent certains mouvements au sein des catégories mises en exergue dans notre typologie, ainsi que l'illustre la figure suivante :

Figure 2 : Typologie modifiée des perceptions des chercheurs vis-à-vis de leur carrière⁵



* Signale une mobilité physique perçue en lien direct ou indirect avec Minalogic

⁵ Le positionnement des personnes à l'intérieur de chaque catégorie répond exclusivement à un objectif de lisibilité de la typologie.

Finalement, cette étude longitudinale nous donne à reconsidérer les perceptions des chercheurs vis-à-vis de leur carrière dans le contexte des pôles de compétitivité. Ce contexte apparaît fluctuant et les dynamiques mouvantes : une personne peut s'estimer éloignée d'une dynamique et s'en rapprocher relativement rapidement, et vice versa.

L'étude nous conduit à insister sur l'importance des facteurs organisationnels. Ce sont eux qui dans une large mesure accentuent le caractère fluctuant ou au contraire stabilisent ces dynamiques. Cet apport de la recherche est d'autant plus accentué que toutes les personnes interrogées ont le sentiment que les employeurs n'ont pas - ou pas suffisamment - intégré la dimension liée au pôle dans leur gestion de carrière.

Les pôles de compétitivité n'apportent peut-être pas une nouvelle dimension stable dans les perceptions de carrière. Au contraire, ils renforcent les mouvements permanents et le caractère fluctuant du contexte.

Conclusion

L'objectif principal de cette recherche était d'étudier dans quelle mesure le fait de travailler dans une organisation adhérente à un pôle de compétitivité pouvait influencer la carrière des chercheurs. L'étude qualitative nous a fourni un certain nombre d'éléments de réponse.

S'inscrivant parmi les méthodes émergentes de recherche en GRH, l'approche longitudinale nous a permis d'enrichir notre compréhension des perceptions des chercheurs vis-à-vis de leur carrière. Une typologie a ainsi été proposée.

Sur le plan méthodologique, la recherche présente un certain nombre de points sur lesquels des améliorations pourraient être apportées. Tout d'abord, l'étude repose sur des entretiens des acteurs, fortement empreints de subjectivité. Une guide d'entretien semi-ouvert a toutefois permis de réduire ce biais, qui demeure inévitable dans une recherche portant sur des perceptions.

Par ailleurs, en ce qui concerne la pertinence du cas étudié, celui-ci paraît particulièrement approprié à notre étude dans la mesure où il s'agit d'un pôle mondial, déjà dynamique en matière de projets collaboratifs mis en œuvre. Néanmoins, le caractère généralisable des nos résultats reste à démontrer, étant donné le caractère spécifique du pôle Minalogic (tradition de coopération, pôle de taille importante, constitué en partie de grandes entreprises...).

Des pistes d'action peuvent d'ores et déjà être formulées à l'issue de ce travail de recherche, tant pour la gouvernance des pôles que pour les organisations qui les composent.

Un renforcement des mobilités entre organisations adhérentes devrait être facilité et suscité. Gageons que la création d'une structure d'emploi partagé au sein du pôle Minalogic ira dans ce sens⁶. Concernant les passerelles entre les secteurs public et privé, le thème est fréquemment discuté dans les pôles et peut satisfaire un souhait exprimé de formules d'emploi innovantes à temps partagé, par exemple entre une entreprise et une université. Il reste encore à franchir le Rubicon.

⁶ Un article des Echos en date du 1^{er} avril 2009 (non paru à l'heure où nous rédigeons cette communication) aura pour thème la création de cette structure d'emploi partagé et évoquera le cas de la première personne bénéficiaire.

Enfin, l'analyse approfondie des différents facteurs qui influencent la perception des chercheurs vis-à-vis de leur carrière dans le contexte de pôle de compétitivité permet d'aider à comprendre ces perceptions fluctuantes. Des facteurs liés à l'activité professionnelle (notamment l'implication dans les activités liées au pôle), des facteurs individuels et des facteurs organisationnels ont ainsi été mis en évidence, ainsi que des possibilités d'interactions entre eux. Une meilleure connaissance des perceptions des chercheurs en R&D vis-à-vis de leur évolution de carrière dans le contexte des pôles de compétitivité pourra aider à leur accompagnement et au développement de leurs compétences de carrière.

La gestion des carrières des chercheurs – enjeu de la performance des entreprises (Orpen, 1985 ; Hourquet et Roger, 2004) – devrait se préoccuper davantage à la fois d'une approche individualisée et d'une gestion inter-organisationnelle des carrières. A la gouvernance des pôles et aux entreprises adhérentes d'accompagner ces carrières trans-frontières qui participent à la performance des organisations à la fois par le développement des compétences de carrière et par la circulation des connaissances induites dans les mobilités.

Références

- Briscoe, J.P., Hall, D.T., Frautschy DeMuth, R.L. (2006), Protean and boundaryless careers: an empirical exploration, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69, p. 30-47.
- Cadin, L. (2006), Les cadres français ont-ils bouleversé leur modèle de carrière ?, *Actes de la 2^{ème} Journée AGRH sur la gestion des carrières*, Paris, p. 31-40.
- Cadin, L., Bender, A.-F., de Saint-Giniez, V. (2003), *Carrières nomades. Les enseignements d'une comparaison internationale*, Vuibert, Paris, 257 p.
- Culié, J.-D. (2008), Les pôles de compétitivité amènent-ils les chercheurs à imaginer différemment leur évolution de carrière ? Le cas de Minalogic, *Actes de l'AGRH*, Dakar (Sénégal).
- DATAR (2004), La France, puissance industrielle. Une nouvelle politique industrielle par les territoires. réseaux d'entreprises, vallées technologiques, pôles de compétitivité.
- DeFilippi, R.J., Arthur, M.B. (1996), Boundaryless contexts and careers: a competency-based perspective, in M.B. Arthur, D.M. Rousseau (eds.), *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, p. 116-131.
- Duberley, J., Cohen, L., Mallon, M. (2006), Constructing scientific careers: change, continuity and context, *Organization Studies*, vol. 7, n°8, p. 1131-1151.
- Duhautois, R., Maublanc, S. (2005), Les carrières des chercheurs dans les entreprises privées, *Rapport de recherche*, Centre d'Etudes de l'Emploi.
- Falcoz, C. (2001), La carrière "classique" existe encore : Le cas des cadres à haut potentiel, *Gérer et Comprendre*, n°645, p. 4-11.
- Gastaldi, L. (2006), « Dynamique des systèmes de gestion des compétences des chercheurs et transformation des activités de recherche industrielle », in Defélix, C., Klarsfeld, A., Oiry, E. (coord.), *Nouveaux regards sur la gestion des compétences*, AGRH, Vuibert, Paris, p. 93-121.

- Gilbert, P., Gastaldi, L. (2006), Transformations du travail de recherche et GRH des chercheurs », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°61, p. 46-59.
- Gunz, H., Evans, M., Jalland, M. (2000), Career boundaries in a “boundaryless” world, in M. Peiperl, M.B. Arthur, R. Goffee, T. Morris (eds.), *Career frontiers: new conception of working lives*, Oxford University Press, p. 24-53.
- Hall, D.T. (Ed.) (1996), *The career is dead, long live the career*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Hourquet, P.G., Roger A. (2004), La gestion des carrières des ‘professionnels’ de recherche et développement, in S. Guerrero, J.-L. Cerdin, A. Roger (eds.), *La gestion des carrières – Enjeux et perspectives*, Vuibert, p. 251-263..
- Inkson, K. (2006), Protean and boundaryless careers as metaphors, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69, p. 48-63.
- Maury, C. (2008), Formation et pôles de compétitivité, *Réalités Industrielles/Annales des Mines*, mai, p. 67-73.
- Mirvis, P.H., Hall, D.T. (1996), Psychological success and the boundaryless career, in M.B. Arthur, D.M. Rousseau (eds.), *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, p. 237-255.
- Peiperl, M., Arthur M.B. (Eds.) (2000), *Career Frontiers, New Conceptions of Working Lives*, Oxford, Oxford University Press.
- Peiperl, M., Arthur, M.B. (2002), *Career Creativity : explorations in the Remaking of Work*, Oxford, Oxford University Press.
- Saxenian, A.L. (1996), Beyond boundaries: open labor markets and learning in Silicon Valley, in M.B. Arthur, D.M. Rousseau (eds.), *The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era*, Oxford University Press, p. 23-39.
- Sullivan, S.E., Arthur, M.B. (2006), The evolution of the boundaryless career concept: examining physical and psychological mobility, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 69, p. 19-29.